

10.4 Психологія комунікацій керівника підприємства з підлеглими

Життєдіяльність людини вимагає спілкування з оточуючим середовищем і обміну інформацією, внаслідок чого визначають рішення, їх якість і те, як вони будуть реалізовані.

Сьогодні аспект взаємодії керівників (менеджерів) будь-якого колективу пов'язаний із їх комунікацією, яка являє собою зв'язок між передавачем і приймачем (відправником і одержувачем) і містить у собі послання, які проявляються у мові, символіці (писемність), рухах (жести), або у спонтанних проявах (міміка, голос), виразна форма та зміст яких впливають на наші почуття, сприйняття і рішення, приймаючи визнання чи критику, виражаючи пересторогу [367, 368].

Тобто комунікація є процесом, що пов'язаний з міжособовим і організаційним спілкуванням, при передачі інформації як у середині організації, так і в зовнішньому середовищі [369].

Комунікація передбачає відкритий зв'язок між відправником і утримувачем інформації і має велике значення як для керівника, так і його підлеглих.

В умовах діяльності підприємства комунікації поділяють на зовнішні і внутрішні. Зовнішні – це комунікації між підприємством і його оточуючим середовищем, які впливають на його діяльність.

Із зовнішнім середовищем підприємства користуються різноманітними засобами комунікації за допомогою:

- реклами;
- письмових звітів;
- сформованого власного іміджу;
- укладених договорів з постачальниками.

Основними чинниками впливу комунікацій на колектив підприємства є:

- взаєморозуміння між працівниками;

- завдання колективу;
- інструментальна користь;
- діяльність колективу.

В основному між людьми існують два рівні комунікацій: зміст і зв'язки (стосунки). Зміст належить до повідомлення, яке подає відомості про становище речей чи про події, він може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним і мати різне значення для одержувача і відповідника.

Слід зазначити, що до поняття змісту належить не тільки власна інформація, яка передається від відправника до одержувача в явній формі, а й «метакомунікація», яка означає те, що ми читаємо між рядками і що є істинним змістом комунікації. Такі відомості є часто корисними з погляду їх тіньового змісту, коли, наприклад, технічні можливості підприємства не дають змоги виконати замовлення. Очевидно, виробник або вже має аналогічне замовлення і завантажив свої виробничі потужності, або ж ми помилилися у виборі замовника, в оцінці його виробничих можливостей [370].

Комунікація в рамках спільної діяльності працівників також залежить від їх діяльності в колективі. Взаєморозуміння означає, що члени колективу почуваються комфортно та мають сильну мотивацію, бо поважають одне одного. Підставою для цього є спільні погляди, характер або економічне становище, а також відчуття задоволення від діяльності в колективі.

Комунікації – це складний процес, який включає людей, які розмовляють під час міжособистісного спілкування або в групах на зборах, спілкуються телефоном або читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і, як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємно прийняття поглядів тощо.

Виходячи з цього основними структурними компонентами комунікацій є:

- відправник (джерело повідомлення для комунікативного обміну);

- повідомлення (інформація, що передається одержувачу);
- одержувач (адресат, якому призначено повідомлення);
- канал комунікації (засіб для передачі повідомлення);
- «шум» (зовнішні і внутрішні перешкоди для комунікацій);
- зворотній зв'язок (від одержувача до відправника для зрозумілості повідомлення);
- корекція (зміни первинної інформації відправника для зрозумілості одержувачем) [369].

Стосунки між керівником і підлеглим є найбільш очевидним компонентом комунікацій в процесі управління підприємством. Хоч вони служать прикладом обміну інформацією по вертикалі, цей тип комунікацій є особливим, оскільки становить основу комунікативної діяльності керівника [371].

У межах вертикальних комунікацій інформація передається в середині підприємства з рівня на рівень. Таким шляхом майстри на дільниці отримують завдання на місяць, на день, зміни в технології, план ремонту устаткування тощо. Комунікації «знизу доверху» виконують функцію зворотного зв'язку. Таким чином майстри інформують начальника цеху про хід виробництва, виконання та відхилення від плану, проблеми цеху та шляхи їх вирішення.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим у вигляді різних трансакцій, як словесного і безсловесного обміну між двома людьми, здійснюється через:

- уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів;
- забезпечення залучення до вирішення завдань підрозділу;
- обговорення проблем ефективності роботи працівників;
- удосконалення і розвиток здібностей підлеглих;
- збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему;
- повідомлення підлеглих про наступні зміни;
- одержання відомостей про ідеї, удосконалення пропозицій.

Комунікація залежить від чітко сформульованих цілей завдання та їхньої ваги. Навіть якщо діяльність в групі не дуже активна, мотивацію членів групи можуть підтримувати спільні завдання.

Суттєвий аспект – «інструментальна користь», коли кожен із членів команди має особисті причини приєднатися до цієї групи. Керівник (менеджер, лідер) і учасники команди мають поєднувати особисті інтереси з досягненням загальної для колективу мети [368].

Одним з важливих чинником впливу та взаємодії з підлеглими є емоційність керівника, від чого залежить успіх емоційного впливу, що мобілізує працівників, спонукає їх до дій і активізує інтелектуальну активність кожного.

Так, висловлюючи у тій чи іншій формі свої почуття, керівник надає емоційний вплив на підлеглих. Успіх чи невдача у роботі викликають позитивні чи негативні емоції та почуття, вплив яких на життєдіяльність людини проявляється по-різному. У зв'язку з цим розрізняють активні та пасивні емоції та почуття.

До активних (стенічним) переживань відносяться такі переживання, які підвищують життєдіяльність людини, збільшують її силу, викликають активну діяльність. Пасивні (астенічні) переживання навпаки знижують життєдіяльність людини, розслаблюють її волю, позбавляють енергії.

Зазвичай активними емоціями та почуттями є радісні, приємні переживання, а пасивними – неприємні переживання. Але іноді одні й самі почуття й емоції (страх, радість, горе тощо) можуть викликати як пасивну, так і активну реакцію людини.

Також серед багатьох фахово вагомих якостей для керівника є здатність до емпатії, тобто здібність розуміти емоційний стан іншої людини, вміння йому співчувати, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану в Україні. Причому, чим молодші працівники, тим більша відкритість і безпосередність повинні бути в керівника у вираженні почуттів під час спілкування.

Індивідуальний підхід до працівника ефективний тоді, коли керівник ознайомлений з основами психології людини, знає власні психологічні

особливості та володіє відповідними психологічними методами впливу на людей, що дозволяють визначити [372]:

- психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю працівників, а також психологічні особливості цієї діяльності;
- соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління;
- закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу;
- психологічні риси особливості керівника та вимоги до нього, зумовлені змістом управлінської діяльності;
- соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та якості праці.

Для успішної передачі інформації і формування потрібної думки співрозмовника, важливо, щоб зміст мови керівника відповідав основним правилам:

- активність, достовірність інформації, що базується на професійних знаннях керівника;
- зрозумілість та чіткість пояснення;
- максимальна наочність матеріалу;
- повторення завдання з метою кращого його сприйняття і розуміння;
- оптимальний і розумний обсяг інформації з метою усунення зайвого матеріалу;
- гумор й іронія як чинники згладжування неприємної працівнику інформації;
- спрямованість на реалізацію основних завдань підприємства.

Для досягнення керівником аргументації доведення матеріалу підлеглим необхідно:

- оперувати чіткими, точними, переконливими поняттями;

- способи і темпи аргументації повинні відповідати особливостям темпераменту співрозмовника;
- уникати перелічування відомих фактів, а доповідати те, що цікавить всіх працівників.

Керівнику треба пам'ятати, що з врахуванням темпераменту співрозмовників лише холерики і сангвініки сприймають високий темп і великий обсяг інформації, але їм це вимагає розтлумачення, тоді як меланхоліки і флегматики вимагають детального розтлумачення і поступового пояснення матеріалу [373].

Відомо, що якість діяльності працівників залежить від рівня компетентності керівника, що відображається у розширенні професійних функцій, засвоєнні нових знань. Це можливо за умов поєднання теорії й практики дослідження, залучення колективу до ділового спілкування з виробничим середовищем.

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої колективи. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем, а також укладання контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Запорука успіху ділової бесіди – компетентність, тактовність, доброзичливість її учасників. Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

За теорією комунікації бажана поведінка окремих осіб і колективів досягається тільки через розуміння і узгодження прийнятої інформації. Встановлення належної комунікації пов'язано з врахуванням готовності партнерів встановлювати комунікацію, виявляти та усувати перешкоди, що вимагає оптимальний вибір способів комунікації, правильне поєднання усної та письмової, вербальної і невербальної форм комунікації тощо.

На практиці ефективність комунікації знижується, якщо завдання або повідомлення неточно сформулював керівник, має місце помилковий переклад, нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх тощо.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані тощо. Не в останню чергу, незадовільні комунікації можуть бути викликані через використання керівником суто авторитарного стилю управління, його орієнтацією лише на цілі організації. Врахування зазначених чинників в професійній діяльності керівника підприємства дозволять підвищити ефективність його роботи.

Міжособові комунікації бувають усними та письмовими. Кожен з цих різновидів має перевагу та недоліки.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає у тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості (все, що потрібно зробити відправнику – це розмовляти), проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови.

У двосторонньому обговоренні може не вистачати часу на виважені відповіді або ознайомлення з багатьма новими фактами. Крім того, хоча більшість менеджерів комунікабельні, і для них не становить труднощів говорити з людьми особисто або у невеликих групах, проте небагато з них у захопленні від промов перед великою аудиторією.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати.

Одна з найбільших вад письмових комунікацій та, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер надсилає іншому листа, то цього листа треба написати або продиктувати, надрукувати, відправити, отримати, скерувати, розкрити і прочитати.

Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її й уточнити. Телефонна ж розмова дає змогу вирішити усю справу за кілька хвилин. Письмові комунікації, які часто не забезпечують зворотного зв'язку та взаємообміну, ще й складніші від усних і потребують більше часу. Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні стосунки. Відправник може витратити час для збирання й опрацювання інформації. Одержувач має змогу уважно прочитати, а потім використати її знову в разі потреби. З огляду на це письмові комунікації прийнятніші, коли йдеться про важливі деталі, їм також надають перевагу, коли одній або двом сторонам потрібні письмові записи як свідчення того, що насправді відбувалося.

В останні роки сформувалося припущення, що існує деяка сукупність здібностей, які дозволяють людині продуктивно взаємодіяти з іншими людьми, на основі розуміння, інтерпретації і контролю власних емоцій та емоцій інших людей [374].

Розуміння емоцій іншої людини важливе для процесу спілкування між людьми як в побуті, так в професіях на зразок «людина – людина». Крім того, візуальне спостереження за емоційним станом людини, яка займається фаховою діяльністю, дає змогу вчасно вживати заходів для регуляції її стану, що знижує травматизм на виробництві, підвищує продуктивність праці.

У людини має бути спеціальний механізм декодування експресій емоцій. Механізм декодування експресивної інформації повинен мати здатність диференціювати патерни експресії обличчя, а також ідентифікувати їх як сигнали певних емоційних станів.

Експресія обличчя, залежно від знака емоції, по-різному впливає на емоційний стан і умовно-рефлекторні реакції страху в партнерів. Важливо, що

експресія обличчя може автоматично впливати на рівні підсвідомості, коли людина не усвідомлює події та факту її впливу.

Для розпізнавання й ідентифікації патернів експресії людини використовують два канали – зоровий, що упізнає і пропріорецептивний, який оцінює експресію обличчя й слугує зворотним зв'язком (підкріпленням) реакції на інформацію із зорового каналу.

Різні види комунікацій керівника з підлеглими дають змогу керівникові підрозділу підвищити ефективність дій колективу, оскільки в обміні інформацією беруть участь всі його працівники, коли кожний з них має можливість подумати про нові завдання і пріоритетні зміни, можливі їх наслідки для цього та інших підрозділів, про проблеми та досягнення пропозицій інноваційного характеру.

Таким чином, розуміння природи комунікацій між керівником і працівниками підприємства, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібні зараз як керівнику, так і всім працівникам для досягнення взаєморозуміння в колективі, для чіткого виконання підлеглими поставлених перед ними завдань, покращення організації праці та прийняття ефективних управлінських рішень.